

I этап

1. Создание инвестиционно-строительный этап развития объектов недвижимости (инвестиционный замысел, определение назначения объекта, его проектирование, землеотвод, строительство (реконструкция), сдача в эксплуатацию). Этот этап наиболее сложен, ибо он состоит из многочисленных составляющих, от решения которых зависит эффективность функционирования объекта недвижимости



II этап

2. Оборот прав на ранее созданную недвижимость, включая продажу, сдачу в аренду и т.д. На этом этапе происходят возврат вложенных инвестиций, получение прибыли, а также начало морального и физического износа



III этап

3. Управление объектами недвижимости – эксплуатация, ремонт, поддержание в системе городских инфраструктур и коммунального хозяйства. Этот этап наиболее продолжителен и ограничивается целесообразностью эксплуатации объекта недвижимости и размером затрат на устранение физического и морального износа

Рис. 2. Этапы существования объекта недвижимости.

5. Стадия закрытия объекта – полная ликвидация его первоначальных и приобретенных функций. Как результат – либо снос, либо качественно новое развитие. На этой стадии требуются значительные затраты на ликвидацию. Если объект недвижимости получает новое качественное развитие, то затраты на изменение относятся к затратам владения в расчете на новую функцию.

Жизненный цикл объекта недвижимости включает срок экономической и физической жизни (рис. 1):

1. Время жизни – отрезок времени, когда объект существует и в нем можно жить или работать.
2. Срок экономической жизни определяет период времени, в течение которого объект может быть использован как источник прибыли, и заканчивается, когда производимые улучшения перестают давать вклад в стоимость объекта.
3. Время физической жизни – отрезок времени, когда объект существует и в нем можно жить или работать. Типичный срок физической жизни определяется нормативными актами действующего законодательства.

С точки зрения периода жизни объекта недвижимости выделяют:

1. *Эффективный возраст*, который отражает возраст объекта в зависимости от его внешнего вида, технического состояния и т.д.
 2. *Хронологический (фактический) возраст*, соответствующий периоду пребывания объекта в эксплуатации с момента его ввода.
 3. *Оставшийся срок экономической жизни*, используемый с целью оценки объекта экспертом (период от даты оценки до окончания экономической жизни объекта).
- Жизненный цикл объекта недвижимости можно разделить на три этапа (рис.2), каждый из которых включает определенные мероприятия и действия собственника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Оксфордский толковый бизнес-словарь. – М.: Прогресс-Академия, 1995.
2. Рубахов А.И. «Жизненный цикл строительных систем» в кн. Яковенко Е.Г. и др. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем. – М.: Наука, 1991.
3. Асаул А.Н., Старинский В.Н., Рыбнов Е.И., Ключев А.Ф. Экономика недвижимости. – М.:АСВ., СПб.:СПбГАСУ, 2000.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2004.

УДК 338.242

Мешайкина Е.И.

СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ К УСЛОВИЯМ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Условия функционирования предприятий Беларуси сегодня принципиально изменяются. Это касается логики их деятельности, критериев рациональности хозяйствования, выбора выгодных путей развития. Причиной является не столько развитие рыночной экономики (к ее принципам многие хозяйствующие субъекты уже сумели приспособиться), сколько турбулентность их окружения, с которым необходимо посто-

янно регулировать свои отношения и связи. По мнению А. Тоффлера, именно “способности к изменениям обуславливают успех в мире, отвергающем с обескураживающей скоростью старые технологии и способы мышления в пользу совершенно новых” [1]. В настоящее время формируется новая ситуация, в которой приходится функционировать хозяйствующим субъектам. Это период инновации, качества, удо-

Мешайкина Елена Ивановна, д.э.н., профессор каф. менеджмента Брестского государственного технического университета. Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

влетворения разнообразнейших, непостоянных требований клиентов, сокращения сроков реализации заказов. Можно утверждать, что *изменения* составляют наиболее прочный элемент в процессе управления. Поэтому необходимо понимание их сущности, обучение методам и способам работы в таких условиях. Следовательно, требуется радикальная перестройка подхода руководителей и персонала организаций к проводимым преобразованиям. Концентрация внимания на производстве может рассматриваться только как последний шаг на пути достижения и удержания конкурентного преимущества. Предприятие вынуждено постоянно искать, интегрировать, обновлять ресурсы, процессы, знания и способности. Источником его успеха является как можно более быстрое распознавание изменений во внешнем окружении и использование их. Цель заключается в том, чтобы достичь будущего раньше конкурентов, а для этого необходимо о нем знать больше и обладать более высокой компетентностью.

Хозяйствующие субъекты Республики Беларусь и других стран СНГ действуют в условиях глубокого, острого и затяжного социально-экономического кризиса, который является проблемой не только регионального, но и глобального характера. Многолетний спад производства и потребления в странах СНГ свидетельствует как о слабостях социально-экономического управления на макро- и микроуровнях, так и о недостатках содержания и методов реформ. Однако уже сейчас есть примеры успешной адаптации отдельных предприятий к условиям кризиса. Необходимо учесть, что процесс воспроизводства на предприятии, его масштабы и эффективность определяют судьбу не только этой конкретной организации. Расширение производства на отдельном объекте – это увеличение выпуска и продажи продукции и, в конечном счете, рост его доходов. Выпуск новой продукции означает дополнительное насыщение рынка. Распределение возросших доходов приводит, с одной стороны, к росту доходов домашних хозяйств и обусловленному этим расширению спроса, а с другой – к увеличению за счет налоговых отчислений доходов государственного бюджета. Это означает, что решение многих задач экономики трансформационного периода, как целостного экономического организма, прямо зависит от положения дел на отдельно взятом предприятии, от его умения приспособиться к новым условиям хозяйствования.

В экономической литературе термин “адаптация” интерпретируется по-разному. На первом этапе рыночных преобразований она понималась как степень вовлеченности хозяйствующих субъектов в рыночные формы хозяйствования. Высокая степень адаптации – это быстрая смена формы собственности, самостоятельный выход на внешний рынок, стремление к максимизации прибыли, производству конкурентоспособной продукции, реализуемое через уменьшение затрат, ликвидацию убыточных производств, сокращение избыточного персонала, и т.д. Такое понимание страдает чрезмерной “экономичностью” и не учитывает социальной составляющей реформ. Несколько позже возобладал другой подход к трактовке данного понятия, когда адаптация стала рассматриваться как удержание производства “на плаву”, сохранение основных фондов и ключевых технологий, ядра трудового коллектива. Однако при таком подходе теряется видение перспектив развития организации.

Изменения в поведении предприятий были обусловлены сдвигами в системе управления, когда контроль за выполнением основных функций перешел от государственных органов к их менеджерам. За истекшие годы сложились соответствующие трансформационным условиям достаточно устойчивые модели поведения предприятий, но при этом следует отметить, что в их основе чаще всего лежит ориентация на выживание. Основным направлением деятельности управленческих кадров является обеспечение целостности хозяйствующего субъекта, что подразумевает сохранение трудового

коллектива, администрации и ее контрольных функций, основных связей с контрагентами, традиционных источников развития и видов деятельности. Изменения в основных сферах деятельности предприятий происходят различными темпами, а иногда – и в различных направлениях. При этом можно отметить, что наиболее быстрые и радикальные перемены произошли в сбытовой политике, наименее значительные – в кадровой.

Для определения основных направлений и способов преобразования системы управления в условиях экономической трансформации необходимо, прежде всего, провести анализ ее нынешнего состояния, изучить имеющиеся связи и взаимозависимости между ее подсистемами – стратегией, организационной структурой, системой принятия решений и организационной культурой [2].

Стратегию предприятия можно определить как специфическое выражение скоординированных, адаптированных к внутренней ситуации и внешнему окружению целей предприятия и способов их достижения. При ее разработке следует учитывать, что сложная целостность предприятия требует отделения существенных элементов от несущественных, сосредоточения внимания и ресурсов на стратегически наиболее важных сферах, проведения анализа потенциальных возможностей и ограничений. И выбор стратегии, и ее реализация не так очевидны, как могло бы казаться, поскольку эти процессы протекают в иерархической системе разделения заданий. Чем крупнее предприятие, тем более специализированными являются выполняемые им задачи, они разделяются между большим количеством людей, отличающихся методами работы, квалификацией, способом видения своих заданий. Все это усложняет управление, вызывает необходимость делегирования полномочий и поиска способов координации. Этот аспект общего управления определяется понятием **структуры**, схематическим выражением которой является проект организационной структуры управления. Структура и стратегия тесно связаны между собой. Стратегия, с одной стороны, является результатом функционирования существующей структуры, с другой – сама же вызывает необходимость формирования новой структуры. Однако к предприятию нельзя подходить как к модели машины, даже наиболее сложной. Оно является социальной системой, сообществом, поделенным на группы. Каждое решение об изменении структуры связано с перераспределением ответственности и власти, поэтому зависит от степени свободы лиц, их принимающих.

Кто же на предприятии на самом деле осуществляет выбор? В теории организации часто рассматривается как “черный ящик”, который невозможно расшифровать, а ее высшее руководство – как гипотетически всемогущая сила. В действительности же реальная власть главных менеджеров намного меньше, чем это предполагается в моделях. Решения, авторство которых им приписываются, часто на самом деле им не принадлежат, поскольку они лишь утверждают выбор, произведенный другими. Относительно некоторых решений даже создается впечатление, что они осуществляются сами по себе, являясь, скорее, результатом стечения обстоятельств, нежели эффектом чьих-то сознательных раздумий, ясно определенных во времени. Поэтому сущность предприятия нельзя понять, рассматривая его сквозь призму руководства – необходимо отталкиваться от реальных процессов **принятия решений**.

Еще один аспект, самый новый, наименее известный и наиболее трудный для понимания и применения в управлении, который существенно влияет на стратегию, иногда полностью парализуя ее реализацию – социальное самоопределение предприятия, его **организационная культура**, коллективное представление о том, чем оно является для работающих тут людей. Довольно часто это понятие путается с образом организации в глазах окружения (например, клиентов или поставщиков). На самом деле оно значительно более сложное,

никоим образом не тождественное внешнему образу предпочтения. Это результат внутреннего развития, внутренней культуры, традиций, норм и ценностей, разделяемых сотрудниками [3, 4, 5, 6].

Каждый процесс адаптации предприятия к нестабильным условиям внешней среды предполагает основательную перестройку всех присущих ему организационных отношений. Возникает вопрос, каким образом следует создавать новый организационный порядок, если к тому же принять во внимание следующие специфические обусловленности этого процесса:

- высокий организационный детерминизм предприятий консервативного характера;
- неясность направлений стратегических изменений;
- сильное влияние внешней среды, которая ожидает быстрых эффектов от реформ;
- отсутствие технологических импульсов для проведения изменений;
- слабо развитые рыночные отношения во внешнем окружении предприятий, что не способствует формированию экономически рационального поведения и повышению конкурентоспособности;
- небольшое количество положительного опыта в процессах реформ.

Эти все обусловленности являются серьезными ограничителями процесса изменений, для инициирования и четкой реализации которого необходимо, чтобы он:

- 1) *генерировался мощными, однозначными и постоянными силами* (внутренними или внешними), которые, кроме того, должны восприниматься как объективные, не подверженные разрушительным действиям со стороны персонала;
- 2) *использовал все элементы системы управления*, т.е. обеспечивал целостность и комплексность изменений;
- 3) *поддерживался и усиливался механизмом, который сам привел в действие*, т.е. развитием факторов, обеспечивающих процесс организационного обучения. К ним можно отнести:
 - а) организационный и стратегический подход в деятельности сотрудников, эволюционирующий в направлении понимания потребности изменений как благоприятной возможности, открытости к новым идеям, инновациям;
 - б) новый тип руководителя, интегрирующего качества эффективного менеджера, собственника, лидера, партнера;
 - в) новый тип участия сотрудников в процессах труда, когда они принимают на себя ответственность за его эффекты, ситуацию всего подразделения (группы), собственное развитие, умение работать в ситуации изменений;
 - г) новая философия групповых действий – от «держаться вместе» в случае угроз и конфликтов до приобретения четкости в групповом решении проблем и осуществлении преобразований.

Общую концепцию изменений, понимаемую как способ инициирования и поддержки изменений, создание инфраструктуры, формирование механизма усиления внутренних позитивных процессов, которые должны привести к целевому организационному порядку на предприятии, можно назвать **стратегией организационных изменений**.

Основу для выделения отдельных типов стратегий дает анализ указанных выше подсистем системы управления предприятием. Если принять, что организационная структура и процедуры принятия решений – это элементы, структурирующие управление каждым предприятием, и можно их рассматривать вместе, то следует указать три *стратегии организационных изменений*:

- 1) стратегия изменений, осуществляемая путем создания новой организационной культуры предприятия (посредством активного участия лидеров и персонала);
- 2) стратегия изменений, осуществляемая путем достижения приоритетных целей (посредством активизации структуры

общего интереса группы влияния);

- 3) стратегия изменений, осуществляемая путем внедрения новой структуры управления (посредством адаптации к стратегическим партнерам).

В соответствии с выделенными стратегиями, ведущие факторы успеха организационных изменений – это, соответственно:

- а) развитие персонала,
- б) создание стратегической направленности,
- в) формирование организационной инфраструктуры.

Стратегия 1: Создания новой организационной культуры предприятия посредством активного участия лидеров и персонала. Логика стратегии, когда преобразования проводятся с помощью выявления на предприятии *лидеров изменений*, которые будут управлять этим процессом, подобна известным концепциям проведения изменений, основанных на идеях активизации социального потенциала и гуманизации рабочих мест (например, концепции организационного развития и обучающихся организаций [7, 8]).

Лидер, как управляющий изменениями, чтобы быть эффективным, должен функционировать как организационно (как менеджер, использующий знания, ресурсы, разрешающий конфликты и т.п.), так и символично (как образец для подражания, создатель инновационной культуры). Он может выступать в роли «сильного босса» или активного партнера, участвующего в совершенствовании системы управления. На предприятии, где имеет место сильный организационный детерминизм в процессах принятия решений и при этом важным является реальный авторитет руководителя, лидер в своей позиции и деятельности должен сочетать обе роли. Особенно важно это «равновесие» в двух ситуациях:

- форсирование изменений силой имеющейся власти и приобретенной операционной четкости действий ↔ формирование группового сознания и готовности к изменениям посредством обучения и совместного участия в них;
- сторонник революционных изменений, деструкции существующего строя, осознающий неизбежность конфликтов ↔ сторонник изменений посредством постепенного формирования вовлеченности персонала в данный процесс, параллельного проведения и формализации изменений.

В концепции изменений, основанной на построении новой культуры (как активном элементе стратегии изменений), принципиального решения требуют:

- 1) *способ генерирования ситуаций (импульсов) изменений*, когда противоположно настроенные стороны интерпретируют проблему каждый как угрозу собственным интересам, а не как возможность для совместных действий;
- 2) *способ формирования общего восприятия и видения изменений* в ситуации, когда иерархическая структура власти и сила формализма не позволяют «пробиться» иным или инновационным идеям;
- 3) *способ выявления лидеров изменений* – если он будет из числа работников высшего управления, то они будут ожидать от него защиты их позиции и интересов, если же его выдвинет коллектив, то он станет защитником интересов сотрудников, не неся ответственности за перспективу развития предприятия;
- 4) *способ формирования позитивной вовлеченности сотрудников в изменения и преодоления их сопротивления* – как построить процессы обучения, объяснения причин и необходимости тех или иных изменений, их значения и последствий для конкретных людей и всего предприятия, как организовать совместное участие в обсуждении действий и представление персоналу полученных результатов;
- 5) *способ внедрения изменений и стабилизации новой организационной культуры* – как и на каких условиях могут сосуществовать «новые» и «старые» решения, как использовать

«новые», чтобы они приносили видимые выгоды и их авторам, и их противникам, чтобы усиливали убежденность в их необходимости, как продвигать идею изменений.

Особое значение в процессе организационных изменений будет иметь формирование общего видения нового организационного порядка на предприятии и места и роли в нем сотрудников. Трудно ожидать, что достижение схожести позиций произойдет через конфликты между руководителями и персоналом, поэтому менеджерам необходимо создавать возможности для подробного анализа проблемных ситуаций, приводя к диалогу, структуризации ролей и поиску решений.

Стратегия 2. Достижение приоритетных целей предприятия посредством активизации структуры общего интереса группы влияния. Этот тип стратегии предполагает, что активным элементом, побуждающим организационные изменения, является особая структура субъектов, которую создают участники «рыночной игры» предприятия. Они выполняют роль потенциала внешнего окружения, суженного до наиболее важных связей с данным хозяйствующим субъектом. Для предприятия в такую группу влияния входят:

- персонал;
- собственники (государство, акционеры);
- кредиторы (банки, специализированные фонды);
- основные поставщики и клиенты;
- местные органы власти;
- учреждения, осуществляющие регулирование, надзор и контроль хозяйственной деятельности;
- институты, поддерживающие программы развития предприятий (торговые палаты, биржи труда, фонды развития предпринимательства и т.п.);
- средства массовой информации.

Очевидно, что данная группа непосредственно или опосредованно заинтересована в эффективной деятельности предприятия и его развитии, поэтому она формирует структуру общего интереса, способную формулировать цели для данного хозяйствующего субъекта и стимулировать их реализацию. Интересы групп влияния создают особое поле воздействия на организацию, стратегическое поведение которой является результатом удержания равновесия и учета этого воздействия, т.е. использования шансов или нейтрализации угроз, которые создает наличие и активность такой группы.

Первым шагом процесса изменений должен быть учет ожиданий и целей ее участников, в результате чего формируется проект общего видения предприятия, способного эффективно конкурировать на рынке, стратегии его развития в определенном временном горизонте и способа создания и поддержания понимания персоналом необходимости изменений и активного участия в них. Ключевым вопросом в работе над проектом было бы достижение консенсуса интересов всех его сторон, что само по себе требует взаимных переговоров и обучения. Каждый интересант должен видеть в его содержании прочные измеримые выгоды от индивидуальных отношений с предприятием. Преодоление естественного противоречия интересов и ожиданий участников группы влияния требует глубокого изучения структуры проблем хозяйствующего субъекта, оценки его существующей модели и поиска системных решений, основанных на новой концепции организационного порядка. Такой процесс приносит и другие, не менее важные эффекты понимания важности изменений и активного участия в них.

В работе над проектом должны принимать участие все заинтересованные стороны, а он сам будет основой для создания и проверки программы организационных изменений. Эта программа, в свою очередь, подготавливается руководящими кадрами предприятия и включает процедуру видоизменения его внутреннего потенциала. Она должна иметь вид комплекса норм, управляющих процессом изменений, благодаря которым участники группы влияния могли бы оценить сферу

организационных изменений и, возможно, внести свои корректировки. Программа должна содержать:

- целевые организационные решения и финансовые результаты предприятия;
- график реализации изменений и достижения финансовых результатов в определенном временном горизонте;
- график обучения менеджеров и персонала, согласованный с планируемыми изменениями в сфере организационной структуры, кадрового состава, процедур передачи информации и принятия решений;
- систему инструментов и параметров оценки для мониторинга и контроля прогресса процесса изменений на отдельных этапах его реализации;
- распределение ролей и сферы ответственности для ключевых должностей среди высшего руководства и персонала, участвующих в процессе изменений.

Важно, чтобы при решении проблем и выполнении заданий в каждом временном периоде изыскивались возможности активизации сотрудников и создавались условия для их участия в преобразованиях. На каждом этапе программы процесс изменений должен включать:

- 1) планирование и внедрение организационных изменений;
- 2) обучение персонала и руководителей с целью приобретения новых знаний и квалификаций, умения работать в группе, предпринимательских способностей;
- 3) кадровые перестановки, отвечающие принятым организационным решениям.

Полученные результаты затем анализируются и оцениваются в соответствии с принятыми критериями, что дает основу для возможной корректировки действий, планирования последующих этапов, проверки реальности общей концепции модели предприятия. Таким образом, будет иметь место совместное протекание следующих процессов: внедрение организационных решений и переоценка организационной культуры в соответствии с видением целевой модели предприятия, реализация стратегических целей, усиление стратегичности действий менеджеров. Реализуемый в соответствии с итерационной логикой процесс изменений обеспечит достижение равновесия предприятия с его внешним окружением и развитие новых связей между подсистемами его системы управления.

Стратегия 3. Внедрение новой структуры управления за счет адаптации к стратегическим партнерам. Данный тип стратегии предполагает, что фактором, стимулирующим изменения, может быть стратегическое партнерство предприятия с иными внешними субъектами. Это может быть вертикальная интеграция, когда оно входит в состав более крупной финансовой или организационно-финансовой структуры, например, функционируя как элемент логистической последовательности: поставщик – производитель промежуточной продукции – производитель конечного продукта – посредник – клиент – послепродажное обслуживание. Другой вариант – горизонтальная интеграция с иными хозяйствующими субъектами для реализации определенных проектов или достижения конкретных общих взаимовыгодных целей.

Концепция стратегического партнерства, сегодня довольно далекая для практической реализации, может стать формулой организации белорусского рынка в будущем. В организационном смысле она означает необходимость взаимной адаптации партнеров и существенной гармонизации их внутренних систем. Поэтому именно организационные решения (структуры принятия решений, система контроля издержек, планирование инвестиций и т.п.) представляют в данном случае активный элемент стратегии преобразований.

Логика процесса изменений заключалась бы в использовании модели цепочки ценностей [9, 10] в идентификации источников повышения ценности финального продукта, т.е. выгоды,

которую получит рынок и среда (социальная, природная) в результате деятельности стратегических партнеров. Указанная цепочка – это объединение различных этапов производства данного товара (от сырья до послепродажного сервиса) в рамках определенной сферы деятельности. Если предположить, что ценность является эффектом длительной способности предприятия к выгодным действиям с учетом интересов рынка, общества, природной среды, то в ней олицетворяются особенности и вид конкурентного преимущества данного субъекта хозяйствования (элементы потенциала организации).

Идентификация источников ценности заключается в:

- построении структуры источников создания и изменения ценности по типу структуры процессов, реализуемых среди партнеров;
- определении характера источника (тип ресурсов и характер их использования), его потенциала (влияние на формирование финальной ценности) и способности к модификации (в каком размере и какой ценой);
- определении организационных связей между источниками ценностей (дающих потенциальные возможности для ее увеличения за счет улучшения координации).

Можно предположить, в соответствии с положениями стратегии лидерства по издержкам, однозначно указывающей главный инструмент формирования конкурентного преимущества субъекта хозяйствования, что искомой ценностью является снижение издержек производства продукции при сохранении ее качественных характеристик. Выполнение данного критерия вызывает необходимость повышения качества решений в области формальной организации и широко понимаемых организационных отношений на предприятии. Очевидно, что подобная логика должна соблюдаться всеми стратегическими партнерами. Построение программы организационных изменений, вызванных стремлением партнеров снизить свои издержки, могло бы проходить следующим образом:

а) поиск источников снижения издержек в структуре реализуемых процессов с помощью точного определения каждым звеном (подразделением) качественных и стоимостных требований в отношении реализуемой функции или задания, причем как для себя, так и для предшествующего звена в процессе создания ценности;

б) определение потенциала выявленных источников снижения издержек и реальных возможностей его использования. Чтобы выполнить второе задание, необходимо будет провести подробный анализ с целью изучения следующих условий:

- оптимизации функций (действий), таких как улучшение дисциплины труда, соблюдение отраслевых норм и правил, совершенствование техники, интегрирование ресурсов для получения синергетических эффектов и т.п.;
- улучшения межфункциональной координации, в том числе: пространственно-временной координации на стыке функций (логистика), преодоление противоречия интересов и целей между группами, поиск синергетических эффектов за счет структурной интеграции;
- улучшения внешней координации между партнерами, например, пространственно-временной координации деятельности отдельных предприятий, их сотрудничество в разработке совместных проектов;

в) формирование программы организационных изменений на основе выявленных возможностей снижения издержек с учетом растущего эффекта (т.е. влияния на иные источники снижения издержек) и положений итерационного подхода (например, необходимость модификации оптимизационных программ, продиктованная требованием межфункциональной гармонизации). Для этого потребуются параллельное проведение обучающих действий для осознания персоналом необходимости изменений, пробуждения позитивного критицизма, желания представлять инновационные идеи и т.п.;

г) определение формы реализации программы изменений, т.е. календарного графика действий, ответственных за реализацию, финансового плана и т.д.

Реализация программы организационных изменений включала бы не только проектирование и внедрение новых организационных решений, но и формирование нового типа поведения сотрудников и менеджеров предприятия, способных создавать и реализовывать инновации [11]. Это был бы также процесс создания прочного стремления к снижению издержек и повышению четкости организационных действий. Данная концепция согласуется с философией построения и развития мегалогистической системы в Японии, постепенно распространяющейся и в других странах. Она основывается на идее стратегического взаимодействия партнеров: формировании связей «поставщик – клиент», основанных на длительном сотрудничестве и доверии, на переговорах (а не на конфронтации) при постановке целей, на финансовой и информационно-технической поддержке развития логистической системы и на применении совокупных оценок соблюдения лимитов по издержкам на отдельных фазах процесса производства продукта [12]. Это добровольный процесс, приносящий выгоды для обоих партнеров, и, несмотря на культурные различия, возможный для использования в длительной перспективе в Беларуси.

Проведение изменений должно сопровождаться мониторингом со стороны координирующего подразделения, что давало бы возможность периодической проверки прогресса действий и дискутирования проблем. Его главная цель должна заключаться в преодолении барьеров в сотрудничестве партнеров.

Условия реализации интегрированной стратегии. Рассмотренные концепции изменений, основанные на выделении их активного фактора (организационная культура, стратегия, организационная структура и процедуры принятия решений) не имеют дихотомического характера. Несмотря на то, что способ активизации потенциала организации в каждой ситуации иной, в самом процессе проведения изменений и поведения в нем отдельных участников диалогов и констатаций можно использовать те же самые социотехники: мотивирование персонала предприятия к инициированию и активному участию в процессе изменений, творческое решение проблем, обучение групповым действиям, преодоление нежелания изменений у той части персонала, которая противится проведению преобразований, стабилизация новых решений, продвижение идеи перемен и т.п.

Практический смысл имело бы создание такой концепции изменений, в которой могли бы взаимодействовать все три направляющие силы воздействия на предприятие. В интегрированной стратегии структура общих интересов (групп влияния) относилась бы к связи «поставщик – клиент», а логистическая система, как предмет совершенствования организации, переносила бы идею и необходимость изменений во внутреннюю среду каждого партнера. Лидеры изменений должны были бы учитывать условия их проведения в общем масштабе и преодолевать барьеры непонимания, различий в культуре, чем непосредственным образом способствовали бы гармонизации организационной системы своего предприятия с общей структурой стратегического партнерства.

Реформирование предприятия – это чрезвычайно сложный процесс, который должен основываться на системном подходе. Чтобы достичь эффективности и необратимости изменений, нельзя обойти вниманием ни один существенный элемент. Неуравновешенная программа изменений, включающая выверенные, амбициозные мероприятия в одних сферах, косметические действия в других и полное игнорирование третьих может не только не принести ожидаемых эффектов, но и оказать сильное негативное влияние как на возмож-

ность продолжения преобразований, так и на перспективы дальнейшего существования субъекта хозяйствования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Toffler A. Trzecia fala. – Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1997. – 164 s.
2. Мешайкина Е.И. Управление в условиях экономической трансформации и глобализации. – Брест: Изд. БГТУ, 2002. – 157 с.
3. Мешайкина Е.И. Организационная культура предприятий в Беларуси и Польше // Социология. – 2002. – № 4. – С. 63–69.
4. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 448 с.
5. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
6. Шэйн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
7. French W., Bell C. Organization Development. – Norwich: Prentice Hall, 1990. – 184 p.
8. Senge P.M. Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. – Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1998. – 232 s.
9. Porter M. E. Competitive Advantage. – New York: Harper Business, 1985. – 180 p.
10. Sitko W., Mieszajkina E. Dostosowanie się przedsiębiorstw krajów postsocjalistycznych do warunków gospodarki konkurencyjnej na przykładzie Białorusi // Przedsiębiorstwo i organizacja publiczna w warunkach zaostrzającej się konkurencji / Pod red. naukową E. Bojar. – Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2003. – S. 93–99.
11. Mieszajkina E. Innowacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem // Zarządzanie przedsiębiorstwem w erze postindustrialnej / Pod red. W. Sitko. – Lublin: LCM Sp. z o.o., 2002. – С. 55–58.
12. Witkowski J. Logistyka firm japońskich. – Wrocław: Wyd. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, 1998. – 211 s.

УДК 330.322.5

Обухова И.И.

СТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ АКЦИОНЕРНЫХ ПРОЕКТОВ

В Республике Беларусь продолжается процесс формирования многоукладной рыночной экономики, в основе которого лежит постепенное разгосударствление предприятий республиканской и коммунальной собственности. Большое значение для построения эффективного социально-ориентированного народнохозяйственного комплекса имеет развитие конкурентного рынка подрядных работ через создание предприятий различных хозяйственно-правовых форм в строительной индустрии. При сохранении в капитальном строительстве определенной доли государственной собственности, в отрасли более или менее успешно развивается частный бизнес, создаются кооперативные и арендные предприятия, привлекается иностранный капитал.

В то же время у ряда строительных трестов сохраняется достаточно тяжелое финансовое состояние, обусловленное как объективными общеэкономическими трудностями, так и наличием внутрипроизводственных проблем, связанных, в первую очередь, со слабой инвестиционной активностью субъектов хозяйствования. У низко рентабельных строительных предприятий с длительным производственным циклом и малой скоростью оборота недостаточно собственных источников инвестиционных ресурсов, формируемых за счет дохода и чистой прибыли, а кредитные средства им не всегда доступны из-за высокой стоимости.

Как показывает опыт развитых государств, уже завершивших этап рыночного реформирования, наиболее выгодными в наших условиях являются привлеченные инвестиционные ресурсы, аккумулирующиеся на финансовом рынке – акционерные инвестиции. В Республике Беларусь действует Государственная программа реформирования экономики, согласно которой объектами первоочередного акционирования на данном этапе развития являются предприятия строительного комплекса. Следует, однако, заметить, что больших подвижек в разгосударствлении белорусских строительных фирм сегодня не наблюдается. Общестроительные тресты достаточно осторожно подходят к решению этого вопроса,

так как могут наблюдать практическое отсутствие положительных экономических результатов на предприятиях других отраслей, уже прошедших через «псевдоакционирование».

Процессы привлечения акционерного капитала должны сопровождаться проникновением в отрасль реальных инвестиций, а для этого необходима серьезная организационная подготовка и научное обоснование необходимости, целесообразности и, самое главное, эффективности акционирования каждого конкретного предприятия.

Как было сказано в [1], решение проблемы активизации процессов акционирования в строительном производстве требует условий для реализации экономических интересов всех участников сложного и динамичного процесса акционирования. В настоящее время не существует надежных методов, с помощью которых можно было бы не только оценить экономическую эффективность использования акционерного капитала в приватизированном комплексе, но также определить перспективный эффект инвестора – акционера и собственника – государства. Превращению формального акционирования в реальное будет способствовать вовлечение в эти процессы владельцев капитала, заинтересованных в наиболее прибыльном его использовании.

Для того, чтобы учесть экономические запросы участников акционирования, необходимо использовать в процессах разгосударствления научно-обоснованную методику определения целесообразности и привлекательности вложения инвестиций в конкретные акционерные проекты на всех этапах инвестиционного цикла. Такая методика может быть разработана на основе интегрированной системы комплексной оценки эффективности акционерных инвестиций для экономического обоснования акционерных проектов.

Методологической базой разрабатываемой методики служат научные инструменты исследования операций, целевой установкой которых, как известно, является формализованное описание взаимодействующей совокупности элементов, адекватных изучаемой системе экономического обоснования ак-

Обухова Инна Ивановна, к.э.н., доцент, профессор каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита, Брестского государственного технического университета. Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.